

Jussi Kivelä

KANKAANPÄÄN MAILA RY:N SUPERPESIS-
OTTELUTAPAHTUMIEN KANNATTAVUUS

Liiketalouden koulutusohjelma
2016

KANKANPÄÄN MAILA RY:N SUPERPESIS-OTTELUTAPAHTUMIEN KANNATTAVUUS

Kivelä, Jussi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Lokakuu 2016
Ohjaaja: Jullenmaa, Marja-Liisa
Sivumäärä: 39
Liitteitä: 1

Asiasanat: kannattavuus, katetuottolaskenta, ottelut

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Kankaanpään Maila Ry:n Superpesis-joukkueen ottelutapahtumien kannattavuutta katetuottolaskennan avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa kohdeyritykselle suuntaviivoja kannattavuuden kehittämiseen. Kannattavuuden tutkimiseksi tehtiin laskelmia, joilla selvitettiin miten erilaiset ottelutapahtumien tuotto- ja kustannustekijät vaikuttavat kannattavuuteen. Tutkimukseen lähdettäessä oli tiedossa, että kohdeyrityksen ottelutapahtumien kannattavuus ei ole ollut riittävällä tasolla.

Tutkimuksen teoriaosassa luotiin runko empiiriselle osiolla käyttäen lähteinä aihealueen kirjallisuutta. Teoriaosuus pohjautui katetuottolaskentaan ja sen hyväksikäyttöön yrityksen kannattavuutta tarkasteltaessa. Kun katetuottolaskenta oli käyty läpi teoriaosuudessa, voitiin sitä käyttää empiirisessä osassa.

Tutkimuksen empiirinen osa koostui kaavoista ja laskelmista, joissa havainnollistettiin ottelutapahtumien kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja niiden suoraa vaikutusta ottelutapahtumien kannattavuuteen. Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin määrällistä tutkimusta. Suurin osa tiedoista saatiin kohdeyrityksen antamista dokumenteista. Empiirisessä osassa tehtiin myös laskelmia, joiden tarkoitus oli antaa kohdeyritykselle apua mietittäessä ottelutapahtumien kannattavuuden kehittämistä.

Tutkimuksesta selvisi, että kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä on useita ja niihin vaikuttamalla ottelutapahtumien kannattavuutta voidaan kehittää lähemmäs kohdeyrityksen tavoitteita. Tavoitteena oli saada kohdeyritykselle suuntaviivoja ottelutapahtumien kannattavuuden kehittämisen avuksi, ja tutkijan mielestä tässä onnistuttiin laskelmien avulla kiitettävästi. Tätä tutkimusta kohdeyritys voi käyttää apunaan miettiessään kuinka ottelutapahtumien kannattavuutta kehitetään.

THE PROFITABILITY OF MATCH EVENTS OF THE FINNISH BASEBALL TEAM KANKAANPÄÄN MAILA

Kivelä, Jussi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Bachelor of Business Administration

October 2016

Supervisor: Jullenmaa, Marja-Liisa

Number of pages: 39

Appendices: 1

Keywords: profitability, profit margin calculation, matches

The purpose of this thesis was to explore the profitability of match events of the Finnish baseball team Kankaanpään Maila. The goal of the thesis was to provide guidelines for the target company that they can use in development of the profitability. There were made calculations in the thesis to show how different income and cost factors affect profitability of the match events. In the beginning of the thesis was known that the target company's profitability was not in sufficient level.

In the theoretical part of the thesis was discussed about profit margin calculation. This part of the thesis relies on professional literature. The topics discussed in the theoretical part of the thesis include how to use profit margin calculation to make company's profitability better. After that was possible to use profit margin calculation in empirical part of the thesis.

The empirical part of the thesis consisted of formulas and calculations, which demonstrated the factors that affect the profitability of match event and their direct effect on the profitability of match events. The research method was a quantitative research, where most of the information was obtained from documents which were received from the target company. In the empirical part were also made calculations to provide help for the target company when considering the development of profitability of match events.

The research showed that there are many factors that affect the profitability of match events. Thesis also showed that the factors can be developed so that the target company could achieve its goals. The goal was to get guidelines to assist with the development of profitability of match events, and the researcher believes that this succeeded commendable. Target company may use this research when considering the development of profitability of match events.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1	Tutkimuskohteena Kankaanpään Maila	6
2.2	Tutkimusmenetelmät	7
2.3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
3	KATETUOTTOLASKENTA	8
3.1	Katetuottolaskennan kuvaus	9
3.2	Katetuottolaskennan tunnusluvut	10
3.3	Herkkyysanalyysi	13
3.3.1	Myyntimäärän lisääminen	14
3.3.2	Myyntihinnan nostaminen	14
3.3.3	Kustannusten väheneminen	15
4	TUOTOT JA KUSTANNUKSET OTTELUTAPAHTUMISSA	17
4.1	Ottelutapahtumien tuotot	17
4.1.1	Ottelutapahtumien kokonaistuotot	17
4.1.2	Ottelutapahtumien kokonaistuotot keskiarvoina	18
4.1.3	Ottelutapahtumista tavoiteltu tuotto	19
4.1.4	Kioski- ja arpatuotot	20
4.2	Ottelutapahtumien kustannukset	21
4.2.1	Ottelutapahtumien kokonaiskustannukset	21
4.2.2	Ottelutapahtumien kiinteät kustannukset	22
4.2.3	Ottelutapahtumien muuttuvat kustannukset	23
5	KATETUOTTOLASKENTA KÄYTÄNNÖSSÄ	26
5.1	Katetuottolaskenta	26
5.2	Tunnusluvut runkosarjan ajalta	28
5.3	Herkkyysanalyysi runkosarjan lukujen perusteella	29
5.3.1	Hinnan nostaminen	30
5.3.2	Myyntiä lisääminen	33
5.4	Useamman tekijän muuttaminen	36
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Urheiluseurojen talous on jo pitkään nojannut liikaa ainoastaan yhteistyökumppaneiden kanssa tehtyihin sponsorisopimuksiin ja sitä kautta saataviin tuloihin. Vallitseva taloudellinen tilanne on saanut enenevässä määrin yhteistyökumppaneita vähentämään seurojen tukemista rahallisesti. Urheilusponsoroinnin osuus kaikesta sponsoroinnista on laskenut 63 prosentista 55 prosenttiin 2009- 2012 välisenä aikana. (Virtanen 2014.)

Sponsorisopimuksista saatavien tulojen vähentyessä on urheiluseuroille tullut eteen tilanne, jossa menetetyt tukirahat tarvitsee saada kerättyä jotain muuta kautta. Herää kysymys, millä tavalla urheiluseura voi saada tuloja muuta kautta, kuin yhteistyökumppaneilta? Vastaus on yksinkertainen; myös urheiluseuroilla on käytössään tuote, jota myymällä saadaan tuloja. Tuote on tässä tapauksessa joukkue. Tarkemmin sanottuna yksittäisenä tuotteena voidaan pitää jokaista ottelutapahtumaa, jota katsojat tulevat katsomaan. Jokainen katsoja maksaa otteluun tullessaan tietyn hinnan, päästäkseen sisälle tapahtumaan, lisäksi tapahtumien oheismyynnillä on suuri osuus ottelutapahtuman tuloksessa.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan pääsarjatasolla pelaavan pesäpalloseuran Kankaanpään Mailan Superpesiksessä pelaavan edustusjoukkueen ottelutapahtumien kannattavuutta. Opinnäytetyössä on tarkoitus perehtyä ottelutapahtumien kannattavuuteen katetuottolaskentaa hyväksikäyttäen. Tutkimuksessa vertaillaan vuoden 2014 ottelutapahtumien katsojamääriä, tuottoja ja tappioita ja niiden vaikutusta ottelutapahtumien kannattavuuteen.

Opinnäytetyö on määrällinen tutkimus, jossa vertaillaan vuoden 2014 runkosarjan lukuja, ja pyritään saamaan kokonaisuus, jota tutkimalla voidaan tehdä johtopäätöksiä ottelutapahtumien kannattavuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Ottelutapahtumat on budjetoitu yhdeksi suurimmaksi tulonlähteeksi Kankaanpään Mailan Superpesisjoukkueen talousarviossa vuonna 2014, joten sen osuus toiminnan kannattavuuteen on suuri.

Teoreettisena pohjana opinnäytetyössä käytetään katetuottolaskentaa. Katetuottolaskennan avulla pyritään selvittämään keinoja kannattavuuden parantamiseen. Katetuottolaskentaa käytettäessä voidaan muuttaa yksittäistä tai useampaa kannattavuuteen vaikuttavaa tekijää, ja vertailla eri tekijöiden vaikutusta kannattavuuteen. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 156.)

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tutkimuskohteena Kankaanpään Maila

Kankaanpään Maila on vuonna 1958 perustettu perinteikäs pesäpalloseura. Seuralla on takanaan yhteensä neljäkymmentä kautta pesäpallon pääsarjatasolla. Kankaanpään Maila on kaikkien aikojen 12. menestynein seura pesäpallohistoriassa. (Pesäpalloliiton [www-sivut](#) 2016.)

Tällä hetkellä Kankaanpään Mailalla on juniorijoukkueet kaikissa poikien ikäluokissa. Lisäksi joukkueet ovat miesten tasolla Superpesiksessä ja Suomi-sarjassa, joka on kolmanneksi korkein sarjataso pesäpalloilussa. (Kankaanpään Mailan [www-sivut](#) 2016.) Junioritoiminta ja miespesäpalloilu on kuitenkin eroteltu toisistaan taloudellisesti osalta, mikä selviää Kankaanpään Mailan vuoden 2014 tilinpäätöksestä. Tässä opinnäytetyössä onkin tarkoitus paneutua vain ja ainoastaan miespesäpalloilun ottelutapahtumiin. Seuran suurin taloudellinen panostus kohdistuu miesten Superpesiksessä pelaavaan edustusjoukkueeseen, joten tämän takia tarkastelukohdaksi on otettu vain Superpesisjoukkueen ottelutapahtumat.

Opinnäytetyötä aloitettaessa oli vuosi 2014 viimeisin, josta Kankaanpään Mailalla oli olemassa tarkistetut laskelmat ja tilastot. Opinnäytetyötä varten saatu materiaali pohjautuu kaikilta osin vuoden 2014 runkosarjaan, mistä syystä opinnäytetyön tarkastelujaksoksi on valittu kauden 2014 runkosarja. Vuoden 2014 runkosarja on tarkastelujaksona myös siitä syystä otollinen, että seuran puheenjohtaja Jarkko Huhtalan mukaan Kankaanpään Mailassa tehtiin ennen sitä pelaajistossa nuorennusleikkaus ja ta-

loutta alettiin tarkastella kriittisemmin kuin aiemmilla kausilla. (Henkilökohtainen tiedonanto 22.9.2016.)

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Määrällistä tutkimusta tehdessä on mahdollista valita tutkimusaineiston keräämiseen systemaattinen havainnointi, kyselylomake tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. (Vilkkä 2015, 94.) Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 139) toteavat, korostetaan määrällisessä tutkimuksessa yleispätevän syyn ja seurauksen lakeja, jonka taustalla on oletamus, että todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista.

Tutkimusta varten on saatu käyttöön seuran keräämät ottelutilastot vuoden 2014 runkosarjan ottelutilityksistä (liite 1), joista käy ilmi kaikki ottelutapahtumien tuotoista tarvittavat tiedot. Lisäksi käytössä on Kankaanpään Mailan vuoden 2014 talousarvio ja tilinpäätöstiedot. Tutkimuksessa käytetään tutkimusaineiston keräämiseen valmiita rekistereitä ja tilastoja. Kankaanpään Mailan vuoden 2014 talousarvio ja tilinpäätöstiedot ovat salaista tietoa, minkä takia niitä ei ole tämän työn liitteinä. Työssä on kuitenkin kerrottu selkeästi, mistä luvut ovat peräisin ja näin liitteiden puuttumisen ei pitäisi vaikuttaa tutkimuksen ymmärrettävyyteen.

2.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ottelutapahtumien kannattavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Koska muuttuviin tekijöihin, kuten sääoloihin ynnä muuhun sellaiseen ei voida vaikuttaa, täytyy kannattavuutta tutkia ottelutapahtumien hinnoittelun ja katsojamäärien perusteella. Katsojamääriin voidaan toki vaikuttaa markkinoinnin kautta, mutta koska nyt kyseessä on tutkimuksellinen opinnäytetyö kannattavuudesta, jätetään markkinoinnin osuus pois tästä tutkimuksesta.

Tavoitteena on katetuottolaskennan avulla saada selville, mitkä eri tekijät vaikuttavat oleellisesti ottelutapahtumien kannattavuuteen ja miten esimerkiksi hinnoittelua

kehittämällä saadaan ottelutapahtumien tulosta paremmaksi. Yksi tavoitteista on laskea kriittinen piste, joka kertoo, millä myynnillä päästään talousarviossa arvioituun tulokseen ottelutapahtumien osalta. Kriittinen piste on niin sanottu ”kipupiste”, jossa yrityksen tulos on nolla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 71.)

Tarkoituksena on tarkastella vuoden 2014 runkosarjan aikana saatuja myyntitilastoja ja käyttää niitä apuna laskelmien teossa. Kyseiset luvut saadaan seuralta saaduista tilastoista ja dokumenteista. Tiedossa on jo, että kokonaistulos on ollut negatiivinen talousarvioon verrattuna, mikä selviää vuoden 2014 talousarviosta ja saaduista tilastoista. Tutkimuksessa pyritään laskemaan varmuusmarginaaliprosentti, jonka avulla nähdään, paljonko myynnin pitää parantua, jotta kriittiseen pisteeseen päästään. Varmuusmarginaali kertoo, kuinka paljon nykyinen toiminta saa muuttua, jotta ollaan kriittisessä pisteessä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 71.)

Lopputuloks on seuralle suuntaa antava tieto, miten eri tekijät vaikuttavat ottelutapahtumien kannattavuuteen. Tämän avulla tiedetään, miten katsojamäärän lisäys vaikuttaisi ottelutapahtumien kokonaismyyntiin, kustannuksiin ja sitä kautta ottelutapahtuman tulokseen. Toisena tärkeänä tekijänä opinnäytetyössä on selvittää oheistuotteiden myynnistä saatavat myyntituotot ja kuinka niiden myynnin lisääminen niin määrällisesti kuin rahallisesti vaikuttaisi ottelutapahtuman kokonaismyyntiin ja kustannuksiin ja sitä kautta tulokseen. Tähän katetuottolaskenta sopii teoreettiseksi pohjaksi, koska sitä käytetään hyväksi kun suunnitellaan kannattavuuden parantamista. (Jormakka ym. 2009, 156.)

3 KATETUOTTOLASKENTA

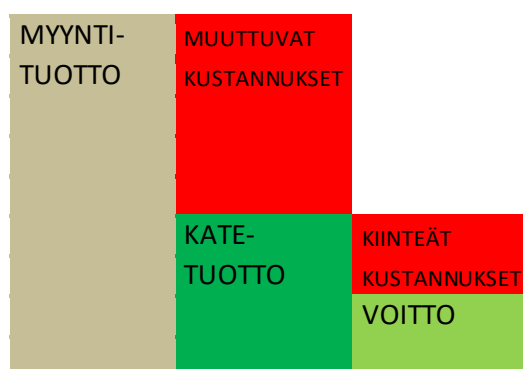
Opinnäytetyön tarkoituksena on saada selville suuntaa antavia lukuja, joiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä kannattavuudesta. Jotta päästään haluttuun tulokseen, tutkimuksen teoreettisena pohjana käytetään katetuottolaskentaa. Katetuottolaskenta on helppokäyttöinen tapa, kun halutaan selvittää kannattavuuden parantamista lyhyen aikavälin perusteella. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 36.) Koska opinnäytetyön tarkas-

telujakso on vain yksi runkosarjakausi, sopii katetuottolaskenta näin lyhyen aikavälin päätöksenteon perustaksi.

Tässä tutkimuksessa katetuottolaskelmaa hyödynnetään liiketoiminnan yksittäiseen osaan eli ottelutapahtuman kannattavuuden tutkimiseen. Katetuottolaskelma antaa pelkistetyn kuvan yrityksen toiminnasta ja tuloksesta. Tulokset eivät välttämättä ole täysin verrannollisia reaalitilanteeseen. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 67.) Tässä tutkimuksessa katetuottolaskennan avulla päästään parhaiten tavoiteltuun lopputulokseen.

3.1 Katetuottolaskennan kuvaus

Katetuottolaskennan perusajatus on, että vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset saadaan lopputulokseksi katetuotto, eli mitä kyseinen tuote tai yritys tuottaa puhdasta katetuottoa. Perusajatuksena on, että katetuoton täytyy olla niin suuri, että sillä pystytään kattamaan kaikki kiinteät kustannukset ja sen jälkeen jäljelle vielä jää tavoiteltu voitto. Kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan lopputulokseksi tulos. Kun tämä laskelma suoritetaan, kutsutaan sitä katetuottolaskelmaksi. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 67.) (Kuvio 1)



Kuvio 1. Katetuottolaskelma (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 67)

Lyhyesti selitettynä yrityksen tulos on voitollinen, jos katetuotto on suurempi kuin kiinteät kustannukset. Jos katetuotto on pienempi kuin kiinteät kustannukset, syntyy tappiota. (Stenbacka, Mäkinen, Södeström 2004, 61.)

Yrityksellä on perusluonteeltaan kahdenlaisia kustannuksia: kiinteitä ja muuttuvia. Näiden kahden käsitteen ero on siinä, että muuttuvien kustannusten oletetaan yleisesti kasvavan tai laskevan toiminta-asteen muuttuessa, kun taas kiinteät kustannukset pysyvät samana riippumatta yrityksen toiminta-asteesta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 68.) Toisin sanoen muuttuvien kustannusten määrä muuttuu samassa suhteessa kuin tuotteen tai palvelun myynti (Stenbacka ym. 2004, 27).

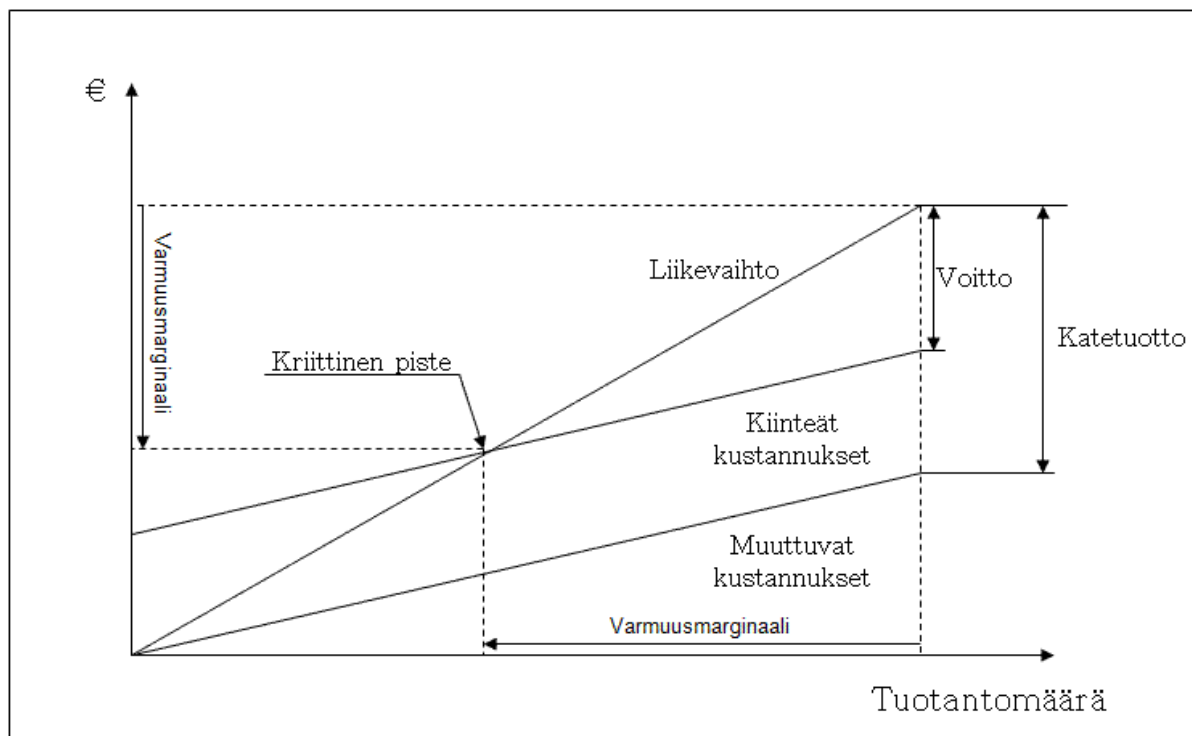
Tämän tutkimuksen osalta muuttuvina kustannuksina voidaan pitää oheistuotteiden hankintamenoja. Melkein kaikki muut kustannukset ottelutapahtumien osalta ovat kiinteitä kustannuksia, koska niiden määrät eivät riipu katsojamäärästä tai mistään muustakaan muuttuvasta tekijästä. Katetuottolaskennassa tarkastellaan erityisesti toiminnan volyymin ja kannattavuuden välistä riippuvuutta tilanteessa, jossa volyymi vaihtelee voimassa olevan kapasiteetin ja kiinteiden kustannusten rajoissa toiminta-asteen normaalilla vaihteluvälillä (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 68).

Muuttuvien kustannusten määrän odotetaan muuttuvan samassa suhteessa volyymista riippumatta. Kiinteiden kustannusten taas oletetaan pysyvän samana koko tarkastelujakson ajan, tästä johtuen katetuottolaskelmaa ei suositella käytettäväksi pidemmän aikavälin kannattavuuden tarkasteluun. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 68.) Tässä tutkimuksessa lyhyt aikaväli mahdollistaa katetuottolaskennan käytön ja hyödyntämisen. Ajatuksena on myös se, että myyntituotot kasvavat tasasuhteisesti volyymiin verrattuna. Seuraavassa kiteytettynä selkeästi katetuottolaskennan perusajatus: Jokainen tuote antaa myyntituoton, mutta vaatii omat hankinta- ja valmistuskustannukset eli muuttuvat kustannukset. Kun tuotosta vähennetään muuttuvat kustannukset, jäljelle jää katetuotto, jolla katetaan kiinteät kustannukset (palkat, vuokrat, poistot, korot ym.) ja voiton osuus. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 68.)

3.2 Katetuottolaskennan tunnusluvut

Katetuottolaskennan avulla saadaan selville käsitteitä ja analyysivälineitä, jotka auttavat määrittämään erilaisia numeerisia oljenkorsia kannattavuuden tarkastelemiseksi. Tällaisia käsitteitä ovat esimerkiksi katetuottoprosentti, kriittinen piste sekä varmuusmarginaali. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 71-72.) Koska tässä tutkimuksessa

tutkitaan vain yhtä tuotetta, eli ottelutapahtumaa, voidaan näiden käsitteiden selventämiseksi tehdä niin sanottu kannattavuuskuvio, josta selviää havainnollistaen kyseisten käsitteiden tarkoitukset. (Kuvio 2)



Kuvio 2. Kannattavuuskuvio (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 70)

Katetuottoprosentti kertoo, montako prosenttia katetuotto on myyntihinnasta tai myyntituotosta. Katetuottoprosentti saadaan jakamalla katetuotto myyntituotoilla ja kertomalla se sadalla. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 70.)

Katetuottoprosentti = $100 \times \text{kate} / \text{myynti}$

Esimerkiksi myynnin ollessa 2000€ ja muuttuvat kustannukset 1000€

$$= 100 \times (2000 - 1000) / 2000 = 50\%$$

Kriittisen pisteen avulla voidaan tarkastella, millä kappalemäärällä tai myynnin euromäärällä päästään nolla tulokseen, jolloin katetuotto riittää juuri ja juuri kiinteiden kustannusten kattamiseen. Kriittinen piste saadaan kertomalla kiinteät kustannukset sadalla ja jakamalla se katetuottoprosentilla. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 71.)

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{100 \times \text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuottoprosentti}}$$

Esimerkiksi kiinteiden kustannusten ollessa 700€ ja katetuottoprosentti 50 % kuten edellisessä kuviossa

$$\frac{100 \times 700}{50} = 1400$$

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena hyödyntää kriittistä pistettä siten, että lasetaan, millä myyntimäärällä päästään juuri tavoiteltuun tulokseen. Kuten kannattavuuskuvioista näkyy, kriittinen piste kertoo kaunistelematta, miten sen oikealla puolella syntyy voittoa ja vasemmalla puolella tappiota.

Varmuusmarginaalilla tarkoitetaan nykyisen tai suunnitellun myynti- tai valmistusmäärän ja kriittisen pisteen erotusta. Varmuusmarginaali kertoo yrityksen pelivaran, eli kuinka paljon myynti saa vielä laskea ennen kuin se laskee kriittisen pisteen alapuolelle. Varmuusmarginaali saadaan vähentämällä kriittisen pisteen myynti nykyisestä myynnistä. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 71.)

Varmuusmarginaali = nykyinen myynti - kriittisen pisteen myynti

Esimerkiksi jos nykyinen myynti on 2000€ ja kriittisen pisteen myynti 1400€

$$= 2000 - 1400 = 600€$$

Varmuusmarginaalin lisäksi voi käyttää myös varmuusmarginaaliprosenttia, joka kertoo, montako prosenttia myynti ylittää kriittisen pisteen. Varmuusmarginaaliprosentti saadaan jakamalla varmuusmarginaali nykyisellä myynnillä ja kertomalla saatu luku sadalla. (Jormakka ym. 2009, 153.)

$$\text{Varmuusmarginaaliprosentti} = \frac{\text{varmuusmarginaali}}{\text{nykyinen myynti}} \times 100$$

Esimerkiksi varmuusmarginaalin ollessa 600€ ja nykyisen myynnin ollessa 2000€

$$= 600/2000 \times 100 = 30 \%$$

3.3 Herkkyysanalyysi

Katetuottolaskelma on suunnittelulaskelma ja sen pääasiallinen käyttötarkoitus on yrityksen kannattavuuden parantamisen suunnittelussa. Yhtä tai useampaa tekijää muuttamalla, voidaan vertailla, miten eri tekijöiden muutokset vaikuttavat tulokseen ja tätä kautta yrityksen kannattavuuteen. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 36.)

Herkkyysanalyysin avulla voidaan muuttaa lukuja katetuottolaskelman sisällä ja tutkia, miten muutos vaikuttaa lopulliseen tulokseen. Voidaan myös muuttaa itse tulostavoitetta ja tutkia, miten yksittäisen tekijän tulisi muuttua, jotta tavoiteltuun tulokseen päästään. (Jormakka ym. 2009, 156.)

Herkkyysanalyysissä voidaan muuttaa katetuottolaskelman lähtötietoja, kuten myyntimääriä ja myyntihintoja sekä eri kustannustietoja ja tätä kautta saada selville, miten esimerkiksi kustannusten vähentäminen vaikuttaa tulokseen. Myös tuotevalikoiman muuttaminen vaikuttaa yrityksen tulokseen. (Jormakka ym. 2009, 156.) Tuotevalikoiman muuttaminen jätetään kuitenkin tästä tutkimuksesta pois, koska tarkoituksena on tarkastella yksittäistä tuotetta, eli ottelutapahtumaa, joten tuotevalikoiman muuttaminen ei ole mahdollista.

Herkkyysanalyysiin pätee neljä perusolettamusta, joiden avulla kannattavuutta voidaan tarkastella tekijöitä muuttamalla:

1. Myyntihinta: jos myyntihinta nousee, kannattavuus paranee
 2. Myyntimäärä: jos myyntimäärä kasvaa, kannattavuus paranee
 3. Muuttuvat yksikkökustannukset: jos muuttuvat yksikkökustannukset alenevat, kannattavuus paranee
 4. Kiinteät kustannukset: jos kiinteät kustannukset alenevat, kannattavuus paranee.
- (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 72.)

3.3.1 Myyntimäärän lisääminen

Kun myynti kasvaa määrällisesti, säilyvät katetuotto prosentti ja kriittinen piste ennallaan. Myynnin kasvaessa kuitenkin myös katetuotto, tulos, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti kasvavat. (Jormakka ym. 2009, 156) (Taulukko 1)

Käytännössä myynnin lisääminen tarkoittaa yleensä myös mainonnan lisäämistä ja muuta myynnin parantamiseen liittyvän työn lisääntymistä, mikä vaikuttaa kiinteisiin kustannuksiin (Jormakka ym. 2009, 157). Kyseiset muuttujat kuitenkin jätetään tästä opinnäytetyöstä pois, koska tarkoituksena on etsiä puhtaasti katetuottolaskentaan pohjautuvia keinoja kannattavuuden parantamiseen, joten kiinteiden kustannusten kasvamista ei oteta huomioon, koska niistä ei ole saatavilla riittävää informaatiota.

Taulukko 1. Myyntimäärän lisääminen

Myynti =	2 000 €	KRP =	1 400 €
Muuttuvat kustannukset =	1 000 €	VM =	600 €
Katetuotto =	1 000 €	KT % = 50 %	VM% = 30 %
Kiinteät Kustannukset =	700 €		
Tulos =	300 €		
Jos myynti kasvaa 10 %, vaikuttaa se tunnuslukuihin seuraavasti:			
Myynti =	2 200 €	KRP =	1 400 €
Muuttuvat kustannukset =	1 100 €	VM =	800 €
Katetuotto =	1 100 €	KT % = 50 %	VM% = 36 %
Kiinteät Kustannukset =	700 €		
Tulos =	400 €		

3.3.2 Myyntihinnan nostaminen

Kun myyntihintaa nostetaan kasvavat siinä samalla myös katetuotto, tulos, katetuotto prosentti, varmuusmarginaali sekä varmuusmarginaaliprosentti. Kuten kustannusten vähenemisessäkin, kun katetuotto prosentti kasvaa niin samalla kriittinen piste laskee. (Jormakka ym. 2009, 158.) (Taulukko 2)

Taulukko 2. Myyntihinnan nostaminen

Myynti =	2 000 €	KRP =	1 400 €
Muuttuvat kustannukset =	1 000 €	VM =	600 €
Katetuotto =	1 000 €	KT % = 50 %	VM% = 30 %
Kiinteät Kustannukset =	700 €		
Tulos =	300 €		
Jos myyntihinta kasvaa 10%:			
Myynti =	2 200 €	KRP =	1 283 €
Muuttuvat kustannukset =	1 000 €	VM =	917 €
Katetuotto =	1 200 €	KT % = 55 %	VM% = 42 %
Kiinteät Kustannukset =	700 €		
Tulos =	500 €		

Käytännössä myyntihinnan nosto voi vaikuttaa kysyntään (Jormakka ym. 2009, 159). Tässä tutkimuksessa etsitään puhtaasti laskennallisia keinoja kannattavuuden parantamiseen, joten kysynnän mahdollista laskemista oteta laskelmissa huomioon.

3.3.3 Kustannusten väheneminen

Kun alennetaan muuttuvia yksikkökustannuksia, seuraa tästä, että katetuotto, tulos, katetuottoprosentti, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti kasvavat. Kun muuttuvat yksikkökustannukset laskevat ja katetuotto kasvaa, seuraa tästä se, että kriittinen piste laskee. (Jormakka ym. 2009, 157-158.) (Taulukko 3)

Taulukko 3. Muuttuvien kustannusten väheneminen

Käytetään tässä esimerkissä jo aiemmissa kuvioissa käytettyjä lukuja					
Myynti =	2 000 €	KRP =	1 400 €		
Muuttuvat kustannukset =	1 000 €	VM =	600 €		
Katetuotto =	1 000 €	KT % =	50 %	VM% =	30 %
Kiinteät Kustannukset =	700 €				
Tulos =	300 €				
Jos muuttuvat kustannukset tippuvat 10%:					
Myynti =	2 000 €	KRP =	1 273 €		
Muuttuvat kustannukset =	900 €	VM =	727 €		
Katetuotto =	1 100 €	KT % =	55 %	VM% =	36 %
Kiinteät Kustannukset =	700 €				
Tulos =	400 €				

Jos kiinteitä kustannuksia pystytään laskemaan, seuraa tästä se, että katetuotto ja katetuottoprosentti pysyvät samana, mutta tulos, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti kasvavat (Jormakka ym. 2009, 158). (Taulukko 4)

Taulukko 4. Kiinteiden kustannusten väheneminen

Myynti =	2 000 €	KRP =	1 400 €		
Muuttuvat kustannukset =	1 000 €	VM =	600 €		
Katetuotto =	1 000 €	KT % =	50 %	VM% =	30 %
Kiinteät Kustannukset =	700 €				
Tulos =	300 €				
Jos kiinteät kustannukset tippuvat 10%:					
Myynti =	2 000 €	KRP =	1 260 €		
Muuttuvat kustannukset =	1 000 €	VM =	740 €		
Katetuotto =	1 000 €	KT % =	50 %	VM% =	37 %
Kiinteät Kustannukset =	630 €				
Tulos =	370 €				

4 TUOTOT JA KUSTANNUKSET OTTELUTAPAHTUMISSA

4.1 Ottelutapahtumien tuotot

Tässä opinnäytetyössä tutkittavien ottelutapahtumien tuotot perustuvat lipunmyyntituottoihin sekä kioski- ja arpajaistuotteista saatuihin myyntituottoihin. Tutkimalla vuoden 2014 runkosarjan ottelutilastoja selviää, miten ottelutapahtumat tuottavat ja miten mikäkin osa-alue näistä kolmesta tuottaa. Ottelutapahtumien myyntituotot on helppo jakaa näihin kolmeen kategoriaan, koska kaikki myyntituotto tulee saadusta myynnistä, mikä selviää ottelutilastoissa kerrotuista myyntiluvuista.

Lipunmyynnistä saaduissa myyntituotoissa täytyy huomioda, että ennen kautta ja kauden aikana seura myy kausikortteja sekä jakaa seuran pelaajille vapaaseen pääsyyn oikeuttavia kortteja ja koululaiskortteja, jotka oikeuttavat vapaaseen pääsyyn ottelutapahtumiin. Otteluiden katsojamäärä ei siis suoraan korreloi ottelutapahtumista saatavaan lipunmyynnin tuottoihin. Laskelmissa, jotka perustuvat lipunmyynnin tuottoihin, täytyy ottaa huomioon vapaalipulla tulevat katsojat ja laskea mukaan vain ottelulipun ostavat katsojat.

Kausikorttituloja ja kustannuksia ei ole tässä opinnäytetyössä huomioitu, koska ne on budjetoitu seuran tilinpäätöksen sisällä erikseen, eikä niillä näin ollen ole suoraa vaikutusta ottelutapahtumista saataviin tuottoihin tai aiheutuviin kustannuksiin.

4.1.1 Ottelutapahtumien kokonaistuotot

Tutkimalla Kankaanpään Mailan Superpesisjoukkueen vuoden 2014 runkosarjan ottelutapahtumien tilastoja selviää luvut, joiden avulla voidaan lähteä hahmottelemaan katetuottolaskennan hyödyntämistä käytännössä. Tutkimuksen materiaalina on käytetty tilastoja otteluiden tuotoista. Lisäksi hyväksi on käytetty vuoden 2014 tilinpäätöstä sekä vuoden 2014 talousarviota.

Vuoden 2014 runkosarjassa oli yhteensä 15 kotipeliä. Näistä otetaan katsantoon mukaan vain 14, koska yksi peleistä pelattiin Turussa ja tästä pelistä oli sovittu kerta-

korvaus 7 000 euroa. Turussa pelatusta pelistä seuralle maksetaan 7 000 euroa katsojamääristä ja oheismyynnistä riippumatta, joten tätä peliä ei tässä vertailussa voida laskea mukaan kokonaiskuvaan. Tästä ottelusta ei myöskään tullut kustannuksia seuralle, koska Turussa ottelujärjestelyt ja muut kulut hoiti toinen seura. Tämä selviää taulukosta, johon on tilastoitu ottelutapahtumista saadut tuotot.

Vuoden 2014 runkosarjan aikana Kankaanpään Mailan Superpesisjoukkueen Kankaanpäässä pelatuissa kotiotteluissa kävi kaiken kaikkiaan 14 328 katsojaa. Lipunmyyntitulot näissä ottelutapahtumissa olivat yhteensä 47 401,40 euroa. Kioskimyynnistä saadut tulot olivat koko runkosarjan ajalta 18 330 euroa ja arpamyyynnistä saadut tulot olivat 4 187,96 euroa.

4.1.2 Ottelutapahtumien kokonaistuotot keskiarvoina

Tutkimuksessa tarkastellaan lukuja keskiarvojen kautta, koska ottelutapahtumien katsojamääriin ja tätä kautta tuottoihin vaikuttaa niin paljon ulkoisia tekijöitä, että yksittäisten pelien vertaileminen ei tämällyyisessä tutkimuksessa ole asianmukaista.

Vuonna 2014 runkosarjassa pelatuissa kotiotteluissa kävi keskiarvolta 1024 katsojaa. Lipunmyynnistä saadut tulot ottelua kohden olivat keskimäärin 3385,81 euroa. Kun tähän määrään lisätään kioskituoton keskiarvo 1309,29 euroa, ja arpamyyynnistä saadut tuotot 299,14 euroa, saadaan keskimääräiseksi ottelutuotoksi 4994,24 euroa. Tästä voidaan päätellä, että yksi katsoja tuo mukanaan 4,88 euroa myyntituottoa ottelua kohden.

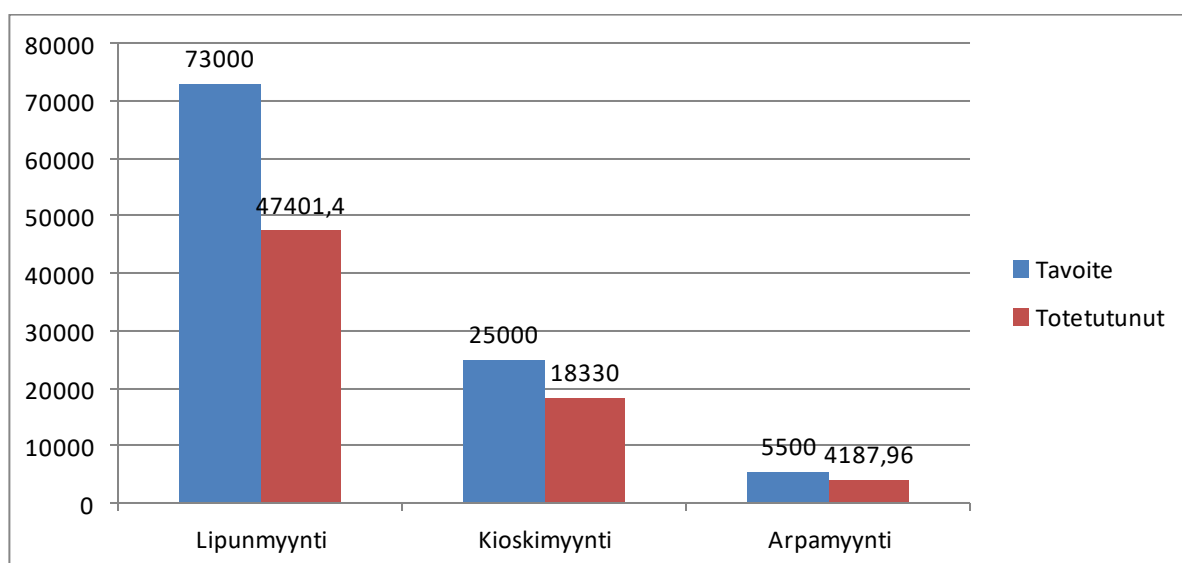
Vuonna 2014 normaali ottelulippu Kankaanpään Mailan Superpesis-otteluun maksoi 15 euroa ja opiskelija-, eläkeläis- ja varusmieslippu 12 euroa, lipun keskihinta oli siis 13,5 euroa. Kun tarkastellaan lipunmyyntilukuja tarkemmin, voidaan laskea, että maksavia katsojia otteluissa kävi keskimäärin 251 henkilöä, mikä on selitettävissä sillä, että loput katsojat ovat tulleet otteluihin kausikorteilla tai vapaaseen pääsyyn oikeuttavilla lipuilla. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kuitenkin ottelutapahtumien kannattavuutta, joten lipunmyyntikustannuksia tarkasteltaessa jätetään kausikortti-tuotot kokonaan pois ja käytetään laskennassa 251 lipun maksavaa katsojaa, jotka

vaikuttavat suoraan ottelutapahtumien lipunmyynnistä saataviin tuottoihin ja niistä aiheutuviin kustannuksiin.

4.1.3 Ottelutapahtumista tavoiteltu tuotto

Kankaanpään Mailan Superpesisjoukkueen vuoden 2014 talousarviosta selviää, että runkosarjan lipunmyyntituloiksi oli tavoiteltu 80 000 euroa, kioskituottoihin 25 000 euroa ja arpamyyntiin 5 500 euroa. Tutkimuksessa selviää, että kaikki osa-alueet ovat jääneet huomattavasti tavoitellusta tuotosta. Koska yhdestä ottelusta tuli 7 000 euron kertakorvaus ja tätä ottelua ei oteta huomioon tässä tutkimuksessa, voidaan se talousarvion mukaan vähentää lipunmyynnin tavoitellusta tuotosta, täten lipunmyynnin tavoitelluksi tuotoksi tulee 73 000 euroa. Kun vuoden 2014 talousarvion lukuja peilataan esimerkiksi vuoden 2013 ja 2012 lukuihin, voidaan todeta lukujen olleen realistisia.

Vuoden 2014 runkosarjan lipunmyynnin kokonaistuotot tutkimuksessa huomioitavissa 14 kotiottelussa oli yhteensä 47 401,40 euroa, joten lipunmyynnin tavoitetuotosta jäätii 25 598,60 euroa. Kioskimyynnin kokonaistuoton ollessa 18 330 euroa, jäätii tavoitteesta 6 670 euroa. Arpamyyntin runkosarjan kokonaistuotto oli 4187,96 euroa, joten tavoitellusta tuotosta jäätii 1312,04 euroa. (Kuvio 3)



Kuvio 3. Myynnin jakauma

Kun tarkastellaan edellä mainittuja lukuja keskiarvojen näkökulmasta, on tavoitellusta kokonaistuotosta jääty ottelua kohden lipunmyynnissä 1 828,47 euroa, kioski-myynnissä 476,43 euroa ja arpamyynnissä 93,72 euroa. Nämä luvut ovat tärkeitä, koska jatkossa tässä tutkimuksessa käytetään keskiarvolukuja kun tutkitaan kannattavuutta katetuottolaskennan avulla.

Jotta saadaan vielä selville, paljonko yhden katsojan pitäisi keskimäärin tuoda lisää tuottoa, jaetaan tavoitellusta myynnistä jääty euromäärä keskiarvoisella katsojamäärällä. Koska lipun ostaneita katsojia kävi ottelua kohden keskimäärin 251 katsojaa, jaetaan lipputulossa jääty summa tällä määrällä. Saadaan tieto siitä, että lipunmyynnistä tulisi saada 7,28 euroa katsojaa kohden enemmän kuin toteutunut määrä vuoden 2014 runkosarjanaikana. Kioskituotot ja arpajaistuotot voidaan laskea kokonaiskatsojamäärän keskiarvon mukaan, 1 024, näin ollen yhden katsojan tulisi ostaa 0,47 eurolla enemmän kioskituotteita ja 0,09 eurolla enemmän arpoja, jotta tavoiteltuun euromäärään päästään.

4.1.4 Kioski- ja arpatuotot

Kioskituottojen tuotekohtainen vertailu on tässä opinnäytetyössä mahdotonta, koska seura ei ole eritellyt eri tuotteiden menekkiä mitenkään. Kuitenkin on selvillä, että kioskituotteiden keskihinta on kaksi euroa kappaleelta riippumatta tuotteesta. Tutkimuksessa käytetään hyväksi tuota tietoa, eikä lähdetä erittelemään eri tuotteiden menekkiä ja niiden vaikutusta kannattavuuteen.

Kioskimyyntien kokonaistuotto kauden 2014 runkosarjan aikana oli 18 330 euroa, joten kioskituotteen hinnan ollessa kaksi euroa voidaan todeta, että runkosarjan aikana myytiin kaiken kaikkiaan 9 165 tuotetta. Kun vielä tarkastellaan tuotteiden myyntimäärää ottelukohtaisesti, kioskimyyntien ollessa 1309,29 euroa, myytiin jokaisessa ottelussa keskimäärin 655 kioskituotetta.

Arpojen hinta vuoden 2014 runkosarja kotiotteluissa oli kaksi euroa kappaleelta. Arpojen kokonaismyyntien runkosarjan aikana ollessa 4 187,96 euroa, myytiin koko

ajanjaksolla noin 2 094 arpaa. Ottelukohtainen myynti oli 299,14 euroa, joten keskimääräinen arpamyynti oli 150 arpaa.

Saatujen lukujen perusteella voidaan tarkastella, kuinka paljon kioski- ja arpamyynnissä jäätisiin tavoitelluista luvuista tuotemäärällisesti. Kioskimyyntiin tuotoissa jäätisiin tavoitellusta tuotosta koko runkosarjan aikana 6 670 euroa, joten tuotemäärällisesti tämä tarkoittaa 3 335 tuotetta. Tämä laskettuna ottelukohtaisena määränä saadaan tulokseksi, että ottelukohtaisesti olisi pitänyt myydä 239 tuotetta enemmän. Arpamyynnin jäädessä tavoitellusta tuotosta 1 312,04 euroa koko runkosarjan aikana, olisi runkosarjan aikana täytynyt myydä 656 arpaa enemmän. Ottelukohtaisesti arpamyynnistä jäätisiin siis 14 kotiottelun aikana keskimäärin 47 arpaa.

4.2 Ottelutapahtumien kustannukset

4.2.1 Ottelutapahtumien kokonaiskustannukset

Ottelutapahtumat pyritään hoitamaan mahdollisimman pitkälle talkootyöllä. Tämä tarkoittaa sitä, että kustannukset pyritään minimoimaan kaikin mahdollisin keinoin. Tämän takia esimerkiksi kioskimyyjistä, järjestysmiehistä ja muusta kenttähenkilökunnasta ei aiheudu kustannuksia seuralle.

Kun ajatellaan ottelutapahtumien kustannuksia sen enempää jaottelematta niitä vielä kiinteisiin tai muuttuviin kustannuksiin, voidaan tilinpäätöksestä todeta, että huomattavimmat kustannukset, jotka ovat kohdistettavissa suoraan ottelutapahtumiin, aiheutuu kioskihankinnoista sekä tuomaripalkkioista.

Vuoden 2014 tilinpäätöksestä selviää, että kioskiostoista aiheutuneet kustannukset kyseisen vuoden aikana olivat yhteensä 15 326,40 euroa, kun mukaan lasketaan sekä kiinteät että muuttuvat kustannukset. Tuomaripalkkioista aiheutuneet kustannukset olivat koko kauden aikana yhteensä 15 900 euroa. Muita kustannuksia aiheutuu lippujen painamisesta sekä otteluisännyyksien hoitamisesta. Kyseisten kustannuslajien merkitys ottelutapahtumien kokonaiskustannuksia tarkastellessa on kuitenkin huomattavasti pienempi kuin kioskiostoilla ja tuomaripalkkioilla. Tämä selviää tilinpäätöksestä.

töksestä, jossa lippujen painosta aiheutuvat kustannukset olivat koko kauden ajalta 1 004,40 euroa ja otteluisännöyksien hoidosta aiheutuneet kustannukset 1 229,86 euroa.

Kun tutkitaan tilinpäätöksen lukuja, täytyy huomioda, että luvut ovat koko pelikauden ajalta, eikä näin ollen ole suoraan käytettävissä tähän opinnäytetyöhön. Tilinpäätöskauden aikana Kankaanpään Mailan Superpesisjoukkue pelasi yhteensä 20 kotiottelua, kun mukaan lasketaan myös jatkosarjan ottelut sekä yksi Turussa pelattu kotiottelu runkosarjan ajalta. Tämän takia täytyy erotella kyseiset pelit tilinpäätöksestä saaduista luvuista ja jatkaa tarkastelua niiden pohjalta. Tämä tehdään kuitenkin vasta opinnäytetyön tulevissa osissa kun kustannukset jaetaan kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin, jotta luvut ovat selkeämmät ja helpommin ymmärrettävissä.

4.2.2 Ottelutapahtumien kiinteät kustannukset

Kun tarkastellaan ottelutapahtumien kustannuksia, ovat ne selkeästi jaettavissa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kiinteät kustannukset ovat aina olemassa riippumatta myyntimääristä. (Stenbacka ym. 2004, 23.) Kiinteiksi kustannuksiksi voidaan siis laskea tuomaripalkkiot, jotka ovat aina ottelua kohden samat. Vuoden 2014 tilinpäätöksestä nähdään, että tuomaripalkkioista aiheutuneet kustannukset koko tilinpäätöskaudella olivat 15 469,57 euroa. Kotipelejä koko kauden aikana kaikki jatkosarjaottelut mukaan laskettuna oli kaksikymmentä kappaletta. Tästä voidaan laskea, että ottelua kohden tuomaripalkkioiden kustannuksiksi tulee 773,48 euroa. Tarkasteltavalla ajanjaksolla oli 14 kotiottelua, joten tuomaripalkkioista aiheutuneet kiinteät kustannukset olivat 10 828,70 euroa.

$$15\,469,57 / 20 * 14 = 10\,828,70 \text{ euroa}$$

Kiinteiksi kustannuksiksi lasketaan myös kioskiiin ostetut tarvikkeet, jotka ovat käytössä koko kauden ajan. Nämä tarvikkeet kattavat esimerkiksi siivousvälineet, grillit ynnä muut sellaiset. Näiden jakaminen pelkän runkosarjan kustannuksiksi on haastavaa. Tässäkin laskennassa käytetään jo aiemmin käytettyä laskentatapaa. Kioskitarvikkeiden kiinteät kustannukset koko tilinpäätöskauden aikana olivat 687,28 euroa.

Tämä luku jaetaan koko pelikauden ottelumäärällä ja kerrotaan tarkasteltavan ajanjakson ottelumäärällä. Tästä karkeasti arvioituna ottelua kohden kiinteiksi kustannuksiksi saadaan 34,36 euroa, joten tarkastelujakson aikana kiinteät kustannukset kioskitarvikkeista olivat 481,10 euroa.

$$687,28 / 20 * 14 = 481,10 \text{ euroa}$$

Kiinteitä kustannuksia aiheutuu myös otteluisännyyksien hoidosta. Jokaisessa ottelussa on otteluisäntä, eli sponsoreille on järjestetty mahdollisuus tulla katsomaan ottelua VIP-tiloihin ja heille tarjotaan ottelun aikana virvokkeita ja ruokaa. Koska otteluisäntien tarjoilut ovat joka ottelussa samat, voidaan ne laskea kiinteiksi kustannuksiksi. Kyseiset kustannukset täytyy laskea samalla tavalla kuin kioskitarvikkeista aiheutuneet kustannukset, jotta saadaan tarkastelujaksoa vastaavat luvut. Otteluisännyyksistä aiheutuvien kustannusten ollessa koko kauden aikana 1 229,86 euroa, kahdenkymmenen pelin keskiarvoksi 61,49 euroa per ottelu. Tästä saadaan 14 runkosarja ottelun kustannuksiksi 860,90 euroa.

$$1\,229,86 / 20 * 14 = 860,90 \text{ euroa}$$

Yhteenvedona voidaan todeta, että kauden 2014 runkosarjan aikana kiinteiden kustannusten kokonaismäärä oli 12 170,68 euroa. Yhtä ottelua kohden kiinteitä kustannuksia aiheutui siis 869,33 euroa.

4.2.3 Ottelutapahtumien muuttuvat kustannukset

Ottelutapahtumissa kioskimyynti, järjestysmiestoiminta ja muu toimitseminen kuin tuomarit hoidetaan talkotoimin. Kyseiset toimet eivät siis aiheuta kustannuksia seuralle. Tästä johtuen muuttuvien kustannusten aiheuttajat jäävät melko vähäisiksi.

Muuttuvien kustannusten ero kiinteisiin kustannuksiin on, että kun tuotteiden myyntimäärä kasvaa, myös muuttuvat kustannukset kasvavat (Stenbacka ym. 2004, 21). Kun tarkastellaan ottelutapahtumien muuttuvia kustannuksia, voidaan vuoden 2014 tilinpäätöksen perusteella todeta, että suoraan ottelutapahtumiin kohdistettavia muut-

tuvia kustannuksia aiheutuu pääasiassa kioskimyyntiin ostettujen tuotteiden ostoista sekä arpojen ja arpapalkintojen ostoista. Tilinpäätöksessä kioskitarvikkeiden muuttuviin kustannuksiin on laskettu myös arpahankintojen muuttuvat kustannukset, joten tietoa käytetään hyväksi laskelmissani. Toinen muuttuvien kustannusten aiheuttaja on lippujen painatuksesta aiheutuvat kulut, jotka ovat kuitenkin huomattavasti pienemmät kuin kioskimyyntiin ostettavien tuotteiden kustannukset.

Kioskitarvikkeista aiheutuvat kokonaiskustannukset olivat siis 15 326,40 euroa koko tilinpäätöskauden aikana. Tilinpäätöksessä on eroteltu kioskimyynnistä aiheutuvat muuttuvat ja kiinteät kustannukset selkeästi. Kioskitarvikkeiden kiinteät kustannukset koko tilinpäätöskauden aikana olivat 687,28 euroa. Muuttuvien kustannusten määräksi jää tällöin 14 639,13 euroa. Tämä selviää myös suoraan vuoden 2014 tilinpäätöksestä.

Koska kyseinen luku on laskettu koko tilinpäätöskauden ajalta, täytyy kyseiset kustannukset huomioida vain tarkastelujakson ajalta. Täytyy huomioida myös se, että toisin kuin kiinteissä kustannuksissa, ei Turussa pelattu runkosarjan ensimmäinen kotiottelu aiheuttanut muuttuvia kustannuksia, koska kioskimyyntiin ostetut tuotteet tulivat suoraan paikalle, eikä niitä laskutettu Kankaanpään Mailalta. Kun tämä laskutoimitus suoritetaan, saadaan yhden ottelun muuttuviksi kioskimyynnistä aiheutuviksi kustannuksiksi 770,48 euroa ja koko tarkastelu jakson kustannuksiksi 10 786,73 euroa.

$$14\,639,13 / 19 * 14 = 10\,786,73 \text{ euroa}$$

Aiemmin selvisi, paljonko kioskituotteita myytiin koko tarkastelujakson aikana, joten edellä saatujen lukujen avulla voidaan laskea myös tuotekohtaiset kustannukset. Tämä helpottaa katetuottolaskelmien ja vertailujen tekemistä.

Täytyy huomioida, että tilinpäätöksessä arpakustannukset on laskettu kioskituotteiden kustannuksiin, minkä takia kustannuksia ja myyntimääriä laskettaessa täytyy kioskituotteiden myyntimäärään ja kustannuksiin lisätä myös arpojen myyntimäärä ja kustannukset, koska kioski- ja arpatuotteita täytyy tarkastella yhtenä kokonaisuutena. Tämä ei kuitenkaan vaikuta laskelmaan, koska arpojen ja kioskituotteiden myynti-

hinta on sama ja oletettavasti myös muuttuvat kustannukset ovat samat. Runkosarjan aikana Kankaanpäässä pelatuissa 14 kotiottelussa yleisö osti yhteensä 9 165 tuotetta kioskista. Kun arpoja myytiin yhteensä 2 094 kappaletta, saadaan yhteismyyntimääräksi 11 259 tuotetta. Kioski- ja arpamyynnistä aiheutuneet muuttuvat kustannusten ollessa yhteensä 10 786,73 euroa saadaan yhden tuotteen kustannukseksi 0,96 euroa.

$$10\,786,73 / 11\,259 = 0,96 \text{ euroa}$$

Toinen muuttuvia kustannuksia aiheuttava tekijä on lippujen painatuskulut. Lippujen painatuksesta aiheutuneet kulut olivat koko tilinpäätöskaudella 1 004,40 euroa. Koska luku on peräisin koko tilinpäätöskauden ajalta, täytyy luku laskea vastaamaan opinnäytetyön tarkastelujaksoa. Huomioidaan, että Turussa pelatusta pelistä ei aiheutunut kustannuksia. Ottelukohtaiseksi kustannukseksi koko kauden saadaan 52,86 euroa, joten 14 ottelun kustannuksiksi tuli 740,08 euroa.

$$1\,004,40 / 19 * 14 = 740,08 \text{ euroa}$$

Koska on tiedossa lippujen menekki, voidaan edellä saatujen lukujen perusteella laskea myös yhtä lippua kohden aiheutuvat kustannukset. Lippuja myytiin ottelua kohden keskimäärin 251 kappaletta eli ottelukohtaisten lippujen painatuksesta aiheutuneiden kustannusten ollessa 52,86 euroa, saadaan yhden lipun painamisesta aiheutviksi kustannuksiksi 0,21 euroa.

$$52,86 / 251 = 0,21 \text{ euroa}$$

On huomioitavaa, että kaikki painetut liput eivät välttämättä mene ottelun aikana, mutta koska liput ovat käytettävissä myös myöhemmissä otteluissa, voidaan tilinpäätökseen kohdentaa vain myydyistä lipuista aiheutuneet kustannukset. Tässä suhteessa luvut ovat paikkansa pitäviä.

5 KATETUOTTOLASKENTA KÄYTÄNNÖSSÄ

5.1 Katetuottolaskenta

Kun selvillä ovat luvut, joita tarvitaan katetuottolaskennassa, voidaan tarkastella lukuja katetuottolaskentaa hyväksi käyttäen. Katetuottolaskennan avulla voidaan tutkia ottelutapahtumien kannattavuutta. Kun tehdään kannattavuuden parantamiseen tähtävää suunnittelua, voidaan katetuottolaskennassa muuttaa lähtöolettamuksia aina yksi kerrallaan, jotta nähdään, miten muutos vaikuttaa lopputulokseen. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 36.)

Kuten opinnäytetyössä on jo aiemmin mainittu, on laskelmien perusteena se, että päästään vuoden 2014 talousarviossa budjetoituun tulokseen. Herää kysymys, onko budjetoitu tulos riittävä vai pitäisikö toiminnan tuottaa voittoa? Tässä opinnäytetyössä kuitenkin keskitytään siihen, miten seura voisi päästä tavoitteisiinsa eikä voiton tavoittelemiseen.

Katetuottolaskelmia laatiessa täytyy hyväksyä se, että koska tilinpäätöksessä kioskituotteiden ja arpatuotteiden muuttuvat kustannukset on laskettu yhteen, lasketaan myös tässä tapauksessa niiden myyntimäärät ja kustannukset yhteen, käyttämällä nimitystä oheistuote. Katetuottolaskelmissa on siis käsitelty kioski- ja arpajaistuottoja ja niiden kustannuksia yhtenä kokonaisuutena yhteisellä nimittäjällä oheistuote. Tämä ei ole huono asia, koska näin selkenee ajatus siitä, kuinka paljon ylipäättään ottelutapahtumien oheismyynnin tulisi lisääntyä. Ottelutapahtumien tuotot ovat niin paljon riippuvaisia katsojamääristä, että yksittäisten tuotteiden hinnan ja menekin vertaileminen ei ole tässä opinnäytetyössä tarkoituksenmukaista.

Opinnäytetyössä täytyy hieman soveltaa normaalia katetuottolaskentaa, koska tilanne on se, että yksistään runkosarjan ottelutapahtumien tulosta tarkasteltaessa, on tulos ollut positiivinen. Verrattaessa ottelutapahtumien tulosta talousarviossa tavoiteltuun kokonaistulokseen, nähdään, että saatu tulos on ollut reilusti tavoitetta jäljessä. Kun tehdään katetuottolaskelma erikseen toteutuneilla ja tavoitelluilla arvoilla, havainnollistaa se, minkälaisiin tuloksiin pitäisi päästä. (Taulukko 5)

Taulukko 5. Katetuottolaskelma

	Tavoite	Toteutunut
Myyntituotot	103500,00	69919,36
Liput	73000,00	47401,40
Oheismyynti	30500,00	22517,96
Muuttuvat kustannukset	15775,56	11791,13
Liput	1135,56	1004,40
Oheismyynti	14640,00 KT %	10786,73 KT %
Katetuotto	87724,44 84,76 %	58128,23 83,14 %
Kiinteät kustannukset	12170,68	12170,68
Tulos	75553,76	45957,55

Talousarvion mukaisissa muuttuvissa kustannuksissa on hyödynnetty lipunmyynnin ja oheistuotteiden tavoiteltuja myyntimääriä, jotka on jaettu kappalehinnoilla ja tämän jälkeen kerrottu yhden kappaleen muuttuvilla kustannuksilla. Tavoitellut myyntimäärät on saatu vuoden 2014 talousarviosta.

Laskelmassa näkyy ottelutapahtumien katetuotto ja katetuottoprosentti. Katetuottoprosentti saattaa vaikuttaa äkkiseltään suurelta, mutta täytyy ottaa huomioon, että kyseessä on vain ottelutapahtumien katetuotto ja katetuottoprosentti eikä suinkaan koko tilikauden. Täytyy myös ottaa huomioon, että tavoitelaskelmassa katetuottoprosentti on suurempi kuin toteutunut katetuottoprosentti. Tämä tarkoittaa sitä, että tulevissa laskelmissa, joissa hyödynnetään katetuottoprosenttia, täytyy päästä tavoitetulokseen ja muihin tavoitelukuihin juuri toteutuneella katetuottoprosentilla. Näin selvää, miten erilaiset toimenpiteet vaikuttaisivat toteutuneeseen tilanteeseen.

Jotta luvut eivät olisi niin suuria, lasketaan kyseiset luvut myös ottelukohtaisina lukuina. Otteluja tarkastelujaksolla oli siis yhteensä 14 kappaletta, jolloin kyseiset luvut voidaan jakaa suoraan tällä määrällä. (Taulukko 6)

Taulukko 6. Ottelukohtainen katetuottolaskelma

	Tavoite	Toteutunut
Myyntituotot	7392,86	4994,24
Liput	5214,29	3385,81
Oheismyynti	2178,57	1608,43
Muuttuvat kustannukset	1126,83	842,22
Liput	81,11	71,74
Oheismyynti	1045,71 KT %	770,48 KT %
Katetuotto	6266,03 84,76 %	4152,02 83,14 %
Kiinteät kustannukset	869,33	869,33
Tulos	5396,70	3282,68

Kyseiset laskelmat ovat siis tehty aiemmin opinnäytetyössä laskettujen ja esiteltyjen lukujen perusteella. Näiden laskelmien avulla voidaan lähteä hyödyntämään katetuottolaskentaa käytännössä.

5.2 Tunnusluvut runkosarjan ajalta

Kannattavuuden tutkimiseksi selvitetään ensin muutamia peruskäsitteitä runkosarjan lukujen avulla. Jotta luvut pysyisivät suhteellisen pieninä, käytetään laskelmissa ottelukohtaisia lukuja. Ottelukohtaiset luvut ovat selkeämmät kuin koko runkosarjaa koskevat luvut ja näin nähdään kannattavuuteen vaikuttavat tekijät selkeämmin.

Kriittinen piste saadaan kertomalla kiinteät kustannukset sadalla ja jakamalla se katetuottoprosentilla. Tässä tapauksessa kiinteiden kustannusten ollessa 869,33 euroa ja katetuottoprosentin ollessa 83,14 prosenttia, saadaan kriittiseksi pisteeksi 1 045,68 euroa.

$$100 \times 869,3 / 83,14 = 1\,045,68 \text{ euroa}$$

Kriittinen piste kertoo, millä myyntimäärällä tulokseksi saadaan nolla. Koska tavoitteena ei kuitenkaan ole nollatulos vaan tulos 5 396,70 euroa, tulee laskea kriittinen piste sen mukaan, että tavoitetulokseen päästään. Tavoiteltu myyntituotto saadaan

laskemalla kiinteät kustannukset ja tavoiteltu tulos yhteen, kertomalla ne sadalla ja jakamalla katetuotto prosentilla, jolloin vastaukseksi saadaan 7 536,72 euroa.

$$100 \times (869,33 + 5\,396,70) / 83,14 = 7\,536,72 \text{ euroa}$$

Nyt kun on selvillä tavoitetulokseen johtava kriittinen piste, voidaan laskea myös varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti kyseisessä pisteessä. Varmuusmarginaali kertoo siis, kuinka paljon nykyinen myynti voi pudota ilman, että tulos painuu negatiiviseksi.

Varmuusmarginaali saadaan vähentämällä nykyisestä myynnistä (4 994,24 euroa) kriittisen pisteen myynti (1 045,68 euroa), jolloin varmuusmarginaaliksi tulee 3 948,56 euroa. Kuten kriittinen pistekin, myös varmuusmarginaali pitää laskea tässä tapauksessa tavoitellun tuloksen pohjalta. Näin saadaan tietoon luku, joka kertoo, paljonko nykyisen myynnin tulee kasvaa, jotta tavoitetulokseen päästään. Tämä niin sanottu käänteinen varmuusmarginaali saadaan vähentämällä nykyisestä myynnistä tavoiteltu myynti. Tulos tulee tällöin negatiivisena, joten se täytyy vielä kertoa miinus yhdellä. Vastaukseksi saadaan, että myynnin tulisi kasvaa 2 542,48 euroa.

$$(4\,994,24 - 7\,536,72) \times (-1) = 2\,542,48 \text{ euroa}$$

Kun lasketaan vielä varmuusmarginaaliprosentti, täytyy huomioda, että tässä tapauksessa se kertoo, montako prosenttia myynnin tulee kasvaa, jotta tavoiteltuun tulokseen päästään. Varmuusmarginaaliprosentti saadaan jakamalla varmuusmarginaali nykyisellä myynnillä ja kertomalla se sadalla. Myynnin tulee kasvaa 50,91 prosenttia, jotta päästään tavoiteltuun tulokseen.

$$2\,542,48 / 4\,994,24 \times 100 = 50,91 \%$$

5.3 Herkkyysanalyysi runkosarjan lukujen perusteella

Herkkyysanalyysin avulla voidaan tehdä muutoksia katetuottolaskelman lähtötietoihin ja tarkastella muutosten vaikutusta lopulliseen katetuottoon, tulokseen ja tunnus-

lukuihin. Herkkyysanalyysin avulla voidaan myös tarkastella esimerkiksi tuotevalikoiman muutosten vaikutusta kannattavuuteen. (Jormakka ym. 2009, 156.) Tässä tutkimuksessa käytetään herkkyysanalyysia apuna tutkimalla kahden muuttujan vaikutusta ottelutapahtumien katetuottoon ja sitä kautta kokonaistulokseen.

Kannattavuuden parantamiseen vaikuttavia tekijöitä on neljä: myyntimäärä, myyntihinta, muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset. Ottelutapahtumien kannattavuutta tutkittaessa tässä opinnäytetyössä käytetään apuna myyntituottojen lisäämistä määrällisesti sekä hinnan nostamista.

5.3.1 Hinnan nostaminen

Tässä luvussa tarkastellaan ottelutapahtuman lippujen ja oheistuotteiden hinnoittelun vaikutusta kannattavuuteen ja miten niiden muutokset vaikuttaa kannattavuuden kehittymiseen. Tässä tilanteessa on oletuksena, että kokonaiskatsojamäärä ja maksavien katsojien määrä pysyy muuttumattomana ja kannattavuuteen vaikutetaan ainoastaan myyntihintoja nostamalla.

Runkosarjan yhdessä ottelussa kävi keskimääräisesti 251 maksavaa katsojaa, jolloin lipputulojen myyntituotto oli 13,5 euron keskihinnalla 3 385,82 euroa. Selvitetään, miten lipun hinnan muuttaminen vaikuttaa ottelutapahtuman kokonaistulokseen ja millä hinnalla päästäisiin tavoiteltuun tulokseen. Oletuksena on, että oheistuotteiden myynti pysyy muuttumattomana.

Seuraavassa laskelmassa on laskettu, millainen lipun hinnan tulee olla nykyisellä katsojamäärällä, jotta päästään tavoiteltuun tulokseen. Kun nostetaan vain lipun hintaa, ei toimenpiteellä ole vaikutusta muuttuviin eikä kiinteisiin kustannuksiin. Käytännössä lipun hinnan nosto voi vaikuttaa katsojamäärään negatiivisesti, mutta tässä laskelmassa ei oteta sitä huomioon vaan halutaan saada vain hinta, millä päästään tavoitetulokseen.

Laskelmassa otetaan huomioon, että oheistuotteiden myyntituotot säilyvät ennallaan (1 608,43 euroa). Maksavia katsojia ottelua kohden kävi vuoden 2014 runkosarjassa

251 henkilöä, jolloin saadaan tavoiteltu ottelulipun hinta laskemalla yhden lipun hinta käyttämällä hyväksi tavoitetulosta (5 396,70 euroa). Kun vähennetään oheistuotteiden ja ottelulippujen myynnistä toteutuneet muuttuvat kustannukset, tulee vastaukseksi tavoiteltu katetuotto. Tavoiteltu katetuotto on siis jo aiemmassa taulukossa 6 kerrottu 6 266,03 euroa.

Jotta saadaan yksittäisen lipun hinta, täytyy jakaa lipunmyynnin myyntituotot lipun maksavien katsojien määrällä. Näin ollen yhden lipun hinnan ollessa 21,91 euroa, päästään ottelutapahtumissa tavoiteltuun kokonaistulokseen. Tämä tarkoittaa sitä, että ottelulipun hintaa pitäisi nostaa 8,41 euroa. Seuraavassa vielä laskelma, jossa X on yhtä kuin yhden ottelulipun tavoiteltu hinta, sekä katetuottolaskelma uudella lipun hinnalla. (Taulukko 7)

$$1\,608,43 + (251 * X) - 842,22 = 6\,266,03$$

$$X = 21,91 \text{ euroa.}$$

Taulukko 7. Lipun hinnan muuttaminen

Myyntituotot	7108,25	
Liput	5499,82	(251*21,91€)
Oheismyynti	1608,43	
Muuttuvat kustannukset	842,22	
Liput	71,74	
Oheismyynti	770,48	KT %
Katetuotto	6266,03	88,15 %
Kiinteät kustannukset	869,33	
Tulos	5396,70	

Kun mietitään hintahaarukkaan sopivaa lipun hintaa, voidaan tutkia muiden pesäpalloseurojen ja Satakuntalaisten urheilujoukkueiden ottelutapahtumien lippujen hintoja. Ensimmäiseksi selviää, että hallitsevalla Suomenmestarilla, Sotkamon Jymyllä, ottelutapahtuman lippu maksaa vuonna 2016 keskimäärin 11,50 euroa (Sotkamon Jymyn www-sivut 2016). Lisäksi hallitsevalla hopeajoukkueella, Vimpelin Vedolla, liput vuonna 2016 maksavat keskimäärin 11 euroa (Vimpelin Vedon www-sivut 2016). Näihin lukuihin peilaten lipun hinnan nosto ei ole välttämättä kovin perusteltua.

Otetaan vertailuun mukaan Satakuntalainen pääsarjatasen jääkiekkjoukkue Porin Ässät. Porin Ässien ottelutapahtumassa lipun keskihinta vuonna 2016 on 18,33 euroa kun otetaan huomioon sekä istuma-, että seisomaliput (Porin Ässien www-sivut 2016). Näihin lukuihin verrattuna 21,91 euron lipun hinta kuulostaa aika kovalta, joten pelkästään lipun hintaa muuttamalla tavoitteeseen pääsy ei tule välttämättä Kaanpään Mailan tapauksessa onnistumaan.

Taulukossa 8 jätetään lipun hinta ennalleen ja lasketaan, paljonko oheistuotteiden myyntihintaa tulee nostaa, jotta päästään tavoiteltuun tulokseen nykyisellä katsojamäärällä ja nykyisillä lipunhinnoilla. Oheistuotteen hinta oli vuoden 2014 runkosarjassa keskimäärin 2 euroa kappaleelta. Oheistuotteiden myynti on ollut yhteensä noin 804 tuotetta ottelua kohden. Tässäkään tapauksessa hinnan nostolla ei ole vaikutusta kustannuksiin, vaan ainoastaan myyntituottoon. Tarvittava hinta tuotteille saadaan laskemalla lipunmyyntituotot (3 385 euroa) ja tarvittava oheistuotemyynti yhteen ja vähentämällä siitä muuttuvat kustannukset (842,22 euroa), jolloin vastaukseksi tulee saada tavoiteltu katetuotto 6 266,03. Tämä johtaa tavoitetulokseen (5396,70). Kun tästä yhtälöstä on laskettu tarvittava oheistuotemyynti ja jaettu se kappalemäärällä (804) saadaan vastaukseksi tarvittava oheistuotteen kappalehintaa, jotta päästään tavoitetulokseen. Näillä myynneillä yhden tuotteen hinnan tulee olla 4,63 euroa. Tässä vielä yhtälö, jossa X on yhtä kuin tavoiteltu oheistuotteen kappalehintaa ja katetuotto-laskelma tällä yksikkö hinnalla.

$$(3\,385,82 + 804 * X) - 842,22 = 6\,266,03$$

$$X = 4,63 \text{ euroa}$$

Taulukko 8. Oheistuotteiden myyntihinnan muutos

Myyntituotot	7108,25	
Liput	3385,81	
Oheismyynti	3722,44	(804*4,63)
Muuttuvat kustannukset	842,22	
Liput	71,74	
Oheismyynti	770,48	KT %
Katetuotto	6266,03	88,15 %
Kiinteät kustannukset	869,33	
Tulos	5396,70	

Vertailun vuoksi, Helsingissä kesällä 2016 kaupungin kallein kahvikuppi on maksanut 5,3 euroa. Sanomalehti Helsingin Uutisten artikkelista (Jompero 2016) selviää, että tämän hintainen kahvikuppi tarjoillaan Helsingin ravintola tornin kattotasanteella. Lehti on järjestänyt myös kyselyn, jossa kysytään, paljonko asiakkaat ovat yleensä valmiita maksamaan kahvikupillisesta. Kyselystä selviää, että suurin osa vastaajista pitää kahden euron hintaa ehdottomana maksimina. Tähän peilaten jos Kaanpäässä järjestetyssä Superpesisottelussa kioskituotteen hinta on 4,63 euroa, se on liian korkea.

5.3.2 Myynnin lisääminen

Tutkittaessa kannattavuutta hinnoittelun avulla, huomataan, että hinnoittelu vaatisi nykyisillä katsojamäärillä suuria muutoksia, jotta päästäisiin talousarviossa esitettyihin tavoitemyyntimääriin. Tavoitteeseen pääsy vaatisi melkoisia korotuksia hinnoitteluun niin lippujen kuin oheistuotteidenkin osalta. On siis tärkeää tutkia kannattavuutta muistakin hinnoittelun näkökulmista. Ehkäpä kaikkein kustannustehokkain tapa lisätä ottelutapahtumien kannattavuutta, on saada ottelutapahtumiin lisää maksavia katsojia.

Yhden katsojan keskiostos (sisältää ottelulipun ja oheismyynnin) ottelua kohden oli vuoden 2014 runkosarjan aikana 4,88 euroa. Karkeasti laskettuna tämä tarkoittaa, että kriittisen pisteen myynnin ollessa 7 536,72 euroa, pitäisi katsojia olla noin 521 enemmän kuin vuoden 2014 runkosarjan toteutunut katsojamäärä, jotta kriittisen pisteen myyntiin päästään. Tämä siis tarkoittaa sitä, että katsojakeskiarvon pitäisi olla 1 545 katsojaa. Tässä vielä laskelma:

$$7\,536,72 / 4,88 - 1\,024 = 520,41 \text{ katsojaa}$$

Tässä luvussa ei ole kuitenkaan huomioitu katsojamäärän kasvusta aiheutuvaa muuttuvien kustannusten määrää, joten sitä ei voi pitää täysin paikkansa pitävänä. Laske-

taan tämä luku vielä kustannukset huomioden käyttämällä hyväksi aiemmin tehtyjä katetuottolaskelmia ja tavoitelukuja.

Kun tavoitteena on saada tulokseksi 5 396,70 euroa pysyy tässäkin laskelmassa tavoiteltu katetuotto 6 266,03 eurossa. (Taulukko 9) Katetuoton ollessa myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten erotus, saadaan laskettua aiempaa katetuottolaskelmaa hyödyntäen tarkempi luku tarvittavalle katsojamäärän kasvulle. Lasketaan ensin vain lipun ostavien katsojien määrään tarvittava kasvu, jotta päästäisiin nykyisillä lipun hinnoilla tavoiteltuun tulokseen. Laskettaessa tätä lukua oletetaan, että vapaalipuilla tulevien katsojien määrä on keskimäärin 773 katsojaa, joten tarvitsee saada kasvamaan lipun ostavien katsojien määrää sen ollessa tällä hetkellä 251 katsojaa. Ei oteta huomioon katsojamäärän kasvun vaikutusta oheistuotteiden myynnin kasvuun. Yhden lipun keskimääräisen hinnan ollessa 13,5 euroa ja yhden lipun muuttuvan kustannuksen ollessa 0,21 euroa, tarvitaan noin 408 lipun maksavaa katsojaa enemmän kuin mitä kaudella 2014 otteluissa kävi. Tämän mukaan runkosarjan otteluiden katsojakeskiarvon tulee olla 1432 katsojaa eikä oheistuotemyynnin tarvitsisi kasvaa yhtään. Vastaus saadaan seuraavasta yhtälöstä, jossa X on yhtä kuin katsojamäärä:

$$(13,5X + 1\,608,43) - (0,21X + 770,48) = 6\,266,03$$

$$X = 408,43 \text{ katsojaa}$$

Taulukko 9. Katsojamäärän lisääminen

Myyntituotot	7122,28	
Liput	5513,85	
Oheismyynti	1608,43	
Muuttuvat kustannukset	856,25	
Liput	85,77	
Oheismyynti	770,48	KT %
Katetuotto	6266,03	87,98 %
Kiinteät kustannukset	869,33	
Tulos	5396,70	

Seuraavaksi lasketaan, kuinka paljon tarvitsisi lisätä oheistuotteiden myyntiä tavoitetulokseen päästäkseen ilman, että katsojamäärä kasvaa. Runkosarjan katsojakeskiarvo oli 1 024 katsojaa. Oheistuotteita myytiin yhteensä noin 804 kappaletta kussakin ottelussa, jolloin oheistuotteiden myyntituotoiksi saadaan 1 608,43 euroa. Kun laske-

taan, kuinka paljon oheistuotteiden myyntimäärää täytyy kasvattaa, otetaan huomioon, että lipun myynnin myyntituotot ja muuttuvat kustannukset pysyvät ennallaan. Laskelmassa käytetään hyväksi tietoa, jonka mukaan oheistuotteen myyntihinta on keskimäärin 2 euroa kappaleelta ja muuttuva kustannus keskimäärin 0,96 euroa oheistuotetta kohden.

Kun lipunmyynnin myyntituotot pysyvät ennallaan (3 385,82 euroa), saadaan tarvittava myyntimäärä oheistuotteille samaan tapaan kuin laskettaessa lippujen myyntimäärän kasvun tarvetta. Katetuoton täytyy olla edelleen tavoitelaskelman mukainen (6 266,03 euroa), jotta vähentämällä kiinteät kustannukset siitä tulos on yhtä kuin tavoitetulos (5 396,70 euroa). Määrä lasketaan yhtälöllä, jossa muuttuja X on oheistuotteiden myyntimäärä ja muuten käytetään toteutuneita lukuja.

$$(2X + 3\,385,82) - (0,16X + 71,74) = 6\,266,03$$

$$X = 2\,838,41 \text{ kappaletta}$$

Vastaukseksi saadaan, että nykyisellä katsojamäärällä oheistuotteita tarvitsee myydä noin 2 838 ottelua kohden, jotta päästään tavoiteltuun tulokseen. Tämä tarkoittaa 2 034 myydyin oheistuotteen kasvua. Oheistuotteiden myynnin tarvitsee siis kasvaa yli nelinkertaiseksi nykyisestä, jotta nykyinen katsojamäärä riittää tavoitetuloksen saavuttamiseen. (Taulukko 10)

Taulukko 10. Oheistuotteiden myyntimäärän lisääminen

Myyntituotot	9062,64	
Liput	3385,81	
Oheismyynti	5676,83	
Muuttuvat kustannukset	2796,62	
Liput	71,74	
Oheismyynti	2724,88	KT %
Katetuotto	6266,02	69,14 %
Kiinteät kustannukset	869,33	
Tulos	5396,69	

5.4 Useamman tekijän muuttaminen

Kannattavuutta on nyt tarkasteltu sekä lipunmyyntituottojen, että oheismyyntituottojen näkökulmasta. On laskettu, miten katsojamäärän lisääntyminen vaikuttaa lipunmyyntituottoihin ja tätä kautta ottelutapahtumien tulokseen ja kannattavuuteen. Lisäksi on tutkittu, miten lippujen hinnoittelua tarvitsee muuttaa, jotta päästään tavoiteltuihin myyntituottoihin nykyisellä katsojamäärällä. On myös tutkittu, miten oheistuotteiden hinnoittelu ja myynti vaikuttaa ottelutapahtumien kannattavuuteen. On tutkittu, kuinka myynnin tulisi kasvaa, jotta päästään tavoiteltuun tulokseen. Lisäksi on laskettu oheistuotteiden tavoitehintaa, jotta päästään tavoiteltuihin myyntituottoihin oheistuotemyynissä.

Näissä laskelmissa on otettu huomioon aina yksi muuttuja kerrallaan, joko lipunmyynti tai oheistuotemyynti. Tehdään vielä jo tehtyjen laskelmien lisäksi yksi laskelma, jossa lasketaan, kuinka paljon ottelutapahtumien katsojamäärän tulisi muuttua tavoiteltuun tulokseen pääsemiseksi, kun otetaan huomioon sekä lipunmyyntituotot että oheistuotemyyntituotot. Taulukossa 11 käytetään hyväksi aiemmin selvitettyä tietoa, jonka mukaan yksi katsoja ostaa ottelutapahtumassa keskimäärin 0,79 oheistuotetta, joten oheistuotteiden myynnin oletetaan kasvavan lineaarisesti katsojamäärän mukaan.

Taulukko 11. Useamman tekijän muuttuminen

Myyntituotot	7238,67	
Liput	5386,91	
Oheismyynti	1851,76	
Muuttuvat kustannukset	972,64	
Liput	83,80	
Oheismyynti	888,84	KT %
Katetuotto	6266,02	86,56 %
Kiinteät kustannukset	869,33	
Tulos	5396,69	

Tietoa hyväksi käyttäen lasketaan, montako lipun ostavaa katsojaa tarvitsee olla enemmän nykyiseen verrattuna, jotta tavoitetulokseen päästään nykyisellä hinnoittelulla. Oletetaan, että niiden katsojien määrä, jotka eivät osta lippua, pysyy samana kuin aiemmin on selvitetty (773 katsojaa). Laskelmassa tulee myös huomioida, että

myynnin lisäksi myös muuttuvat kustannukset kasvavat suhteessa myytyihin lippuihin ja oheistuotteisiin. Näiden tietojen perusteella saadaan aikaan yhtälö, jossa X on yhtä kuin lipun ostavien katsojien määrä. Yhtälön luvut on saatu aiemmista laskelmista, joissa on laskettu lipun keskihinta (13,5 euroa), oheistuotteen keskihinta (2 euroa) ja tavoiteltu katetuotto (6 266,03 euroa).

$$13,5X + (((773 + X) \times 0,79) \times 2 - (0,21X + ((773 + X) \times 0,96)) = 6\,266,03$$

$$X = 399,03 \text{ katsojaa}$$

Yhtälöstä näkee, että lipun ostavia katsojia tulisi olla noin 399 katsojaa ottelua kohden, jotta päästään tavoiteltuun tulokseen. Laskelmassa on oletettu, että oheistuotteiden myynti kasvaa lineaarisesti katsojamäärän kanssa. Kun katsojia, jotka eivät osta lippua ottelutapahtumaan, on keskimäärin 773, saadaan tietoon, että tämän hetkisellä hinnoittelulla runkosarjan katsojakeskiarvon pitää olla 1 172. Kokonaiskeskiarvon täytyy kasvaa näin ollen 148 katsojalla, joiden kaikkien täytyy olla lipun ostavia katsojia.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Jo tutkimukseen lähdetessä huomattiin, että Kankaanpään Mailan Superpesisjoukkueen ottelutapahtumat eivät ole olleet tarpeeksi kannattavia. Jo tutkimalla talousarvion ja ottelutilityksien lukuja pintapuolisesti nähtiin, että talousarviossa esitetyistä luvuista on jääty huomattavasti. Talousarvion luvut eivät kuitenkaan ole olleet epärealistiset, sillä vertailemalla lukuja muutamiin edellisiin vuosiin, ovat luvut perusteltuja. Vuodelle 2014 tehdyt suuret muutokset joukkueen pelaajarakenteessa, ja sitä kautta joukkueen menestyksessä, aiheuttivat kuitenkin odottamattoman paljon laskua erityisesti lipunmyynnistä saataviin tuloihin. Pääosin tämä lipunmyyntituottojen väheneminen johtui katsojakeskiarvon pienenemisestä.

Tutkimalla ottelutapahtumien kannattavuutta eri tunnuslukujen näkökulmasta, löydettiin niistä kohteita, joita kehittämällä ottelutapahtumien kannattavuuteen voidaan vaikuttaa. Ensinnäkin on selvää, että nykyisellä katsojamäärällä ja lipun hinnoilla ei päästä tavoiteltuihin myyntituottoihin, joten joko lipun hintaa täytyy nostaa tai katsojamäärää saatava kasvamaan. Tutkimuksessa sivuttiinkin jo muutamien vertaisseurojen lipun hintoja, ja niistä voidaan vetää johtopäätös, että lippuhinnan nosto nykyisestä ei ole perusteltua. Asia voidaankin nähdä niin, että jos lipun hintaa nostetaan niin radikaalisti kuin mitä tutkimuksessa on ehdotettu, vaikuttaa se väkisininkin myös katsojamäärään laskevasti. Tämän perustana voidaan käyttää omaa havainnointiani vuosilta 2015 ja 2016, jolloin lipun hintaa laskettiin porrastetusti ja katsojakeskiarvoksi molempina vuosina. Ei ole aihetta olettaa, ettei sama tapahtuisi käänteisesti jos lipun hintaa nostettaisiin.

Tutkimusta tehtäessä huomattiin myös, että oheismyynnin merkitys ottelutapahtumien kannattavuuteen on lipunmyyntiin verrattuna häviävän pieni. Muuttamalla oheistuotteiden hintaa ylöspäin, voidaan saada aikaan pientä kannattavuuden parantumista, mutta parempana vaihtoehtona on menekin lisääminen. Menekin lisääminen ei onnistu ilman katsojamäärän lisääntymistä. Myös kustannuksiin on erittäin vaikea vaikuttaa, koska suurin osa kustannuksista on välttämättömiä menoeriä. Toisaalta kuten tutkimuksesta selviää, on kustannusten määrä niin pieni, ettei niitä vähentämällä saavutettaisi suurta hyötyä.

Mielestäni tutkimuksesta selviää, että paras ja realistisin keino parantaa ottelutapahtumien kannattavuutta, on lisätä otteluiden katsojamääriä. Tutkimusta tehdessäni selvisi, että jos ottelun katsojamäärä lisääntyy, vaikuttaa se myös kaikkiin muihin ottelun kannattavuuteen vaikuttaviin tekijöihin positiivisesti. Pitää ottaa huomioon, että katsojamäärän lisääminen täytyy saada aikaan joko markkinointia tehostamalla tai hinnoittelua muuttamalla. Tällöin kokonaiskannattavuuden ei voida katsoa kasvavan samassa suhteessa kuin tässä opinnäytetyössä on laskettu, koska markkinointi voi lisätä kustannuksia, joita ei ole tämän tutkimuksen laskelmissa tarkasteltu. Oman havainnointini perusteella katsojamäärää saadaan kyllä lisättyä esimerkiksi lippujen hintaa laskemalla, mutta menetetyt myyntituotot pitäisi saada joltain kautta takaisin hyödyntämällä suurempi katsojamäärä.

Itse näkisin kehitysehdotuksena, että jos katsojia saataisiin lisää esimerkiksi laske-
malla lipun hintaa, täytyy ottelutapahtumien puitteisiin ja markkinointiin panostaa
niin paljon, että saadaan lipunmyynnistä menetetyt eurot takaisin esimerkiksi oheis-
tuotteiden ja muiden palvelujen myynnillä. Toinen vaihtoehto katsojamäärien lisää-
miseen on ottelutapahtumien ennakkomarkkinoinnin lisääminen, jolloin katsojia saa-
taisiin lähtökohtaisesti enemmän liikkeelle. Tämä osa-alue menee niin vahvasti
markkinoinnin puolelle, että en ota siihen sen enempää kantaa, mutta siinä voisi olla
hyvä aihe jollekin tulevalle opinnäytetyötä tekeväälle jos kiinnostusta urheilumarkki-
nointiin riittää. Lisäksi näkisin, että suurin este katsojamäärän lisäämiselle on liian
korkeat lippujen hinnat, eikä niinkään oheistuotteiden tai muiden palveluiden hinnat.
Jos ainut keino saada katsojia lisää on lippujen hinnan lasku, voitaisiin oheistuottei-
den hintaa nostaa maltillisesti, jolloin sitä kautta saataisiin parempi myyntituotto.

LÄHTEET

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys – kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huhtala, J. 2016. Puheenjohtaja, Kankaanpään Maila Ry. Kankaanpää. Henkilökohtainen tiedonanto 22.9.2016.

Jompero, S. 2016. Onko tässä Helsingin kallein kahvi? – hinnat vaihtelevat rajusti. Helsingin Uutiset 17.6.2016 Viitattu 31.8.2016. <http://www.helsinginuutiset.fi/>

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kankaanpään Mailan www-sivut. Viitattu 20.7.2016. <http://www.kankaanpaanmaila.fi/>

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pesäpalloliiton www-sivut. Viitattu 16.8.2016. <http://www.pesis.fi/>

Porin Ässien www-sivut. Viitattu 29.8.2016. <http://www.assat.com/>

Sotkamon Jymyn www-sivut. Viitattu 29.8.2016. <http://www.superjymy.fi/>

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2004. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOY.

Vilkkä, H., 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vimpelin Vedon www-sivut. Viitattu 29.8.2016. <http://www.vimpelinvento.fi/>

Virtanen, A. 2014. Urheilun sponsorointi vähenee – yhteiskuntavastuu kiinnostaa enemmän. Helsingin Sanomat 26.3.2014 Viitattu 29.8.2016. <http://www.hs.fi/>

LIITE 1

31.8.2014 A.Kopra

KaMa ry

Miehet Superpesis/KOTIPELIT 2014

Kio

pvm

viikopäivä
vastustaja
ottelusta

Liput KaMa
Smartum, Tyky + pankkikortti
kausi kortti/pääkortti
Liput/Liimahall
Smartum+ Tyky
Lipumyynti yhteensä

Kio																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			</
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

KIOSKIT + ARVAT YHTEENSÄ

Yhteensä